

STUDI DESKRIPTIF PERENCANAAN SUKSESI KEPEMIMPINAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI BIDANG KONSTRUKSI DI SIDOARJO

Canice Gerry Hermawan Tjiang dan Ronny H Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: can.gerry92@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

Abstrak- Kontinuitas dalam kepemimpinan merupakan kelebihan dari perusahaan keluarga, sehingga akan menentukan keberlangsungan perusahaan. Dari hasil survei The Jakarta Consulting Group, perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia ternyata belum semuanya mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan. Penelitian bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga dibidang konstruksi di Sidoarjo. Perencanaan suksesi didasarkan pada kesiapan penerus/pewaris, hubungan dengan anggota keluarga, perencanaan dan kegiatan pengendalian.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan datanya menggunakan panduan wawancara. Teknik analisis data dalam penelitian yang digunakan adalah dengan cara deskriptif.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan menunjukkan perencanaan suksesi kepemimpinan pada subyek penelitian dimulai dari tahapan mempersiapkan generasi penerus. Penerus kepemimpinan pada subyek penelitian diharuskan menempuh pendidikan formal. Tingkat pendidikan formal yang harus ditempuh calon suksesor pada subyek penelitian adalah minimal S-1. Kesiapan menjadi calon suksesor dapat ditunjukkan dengan ikut serta dalam program-program pelatihan. Sejak menempuh jenjang pendidikan SMP dan SMA telah diwajibkan mengikuti kursus bahasa Inggris dan Mandarin. Untuk memperkenalkan calon suksesor dengan aktivitas operasional di perusahaan maka ketika masih kuliah, calon suksesor telah berpartisipasi dengan ikut membantu dalam mengurus perusahaan.

Kata Kunci: Perencanaan suksesi, Kepemimpinan, Perusahaan Keluarga

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga menguasai 80%-98% bisnis di dunia. Sekitar 200 dari masing-masing perusahaan tersebut mampu mencetak keuntungan kotor sebesar 2 miliar dolar Amerika setiap bulannya. Perusahaan-perusahaan ini mempekerjakan hampir separuh angkatan kerja di dunia, dan menyumbang lebih dari separuh GDP (Produk Domestik Bruto/PDB) dunia. Di Amerika Serikat, 24 juta bisnis keluarga menyerap 62 persen angkatan kerja yang ada dan menyumbang 64 persen dari PDB negara. Sedangkan di Indonesia, Biro Pusat Statistik mencatat, perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang punya kontribusi besar terhadap PDB, yaitu mencapai 82,44 persen (Bank Mandiri, 2012).

Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan keluarga memiliki posisi dan peran vital dalam perekonomian di beberapa

negara. Menurut Susanto (2005, p.10) perusahaan keluarga memiliki kelebihan dari sisi budaya perusahaan, kultur keluarga merupakan suatu kebanggaan tersendiri yang menunjukkan adanya stabilitas, identifikasi, motivasi, dan komitmen yang kuat, serta kontinuitas dalam kepemimpinan. Perusahaan keluarga yang mampu bertahan dan mempunyai knowledge of business yang bagus tentu mempunyai jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) yang bagus pula. Berdasarkan pendapat Susanto tersebut menunjukkan bahwa kontinuitas dalam kepemimpinan merupakan kelebihan dari perusahaan keluarga, sehingga akan menentukan keberlangsungan perusahaan.

Dari hasil survei The Jakarta Consulting Group, perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia ternyata belum semuanya mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan. Responden yang telah mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi sebanyak 67,8% sedangkan yang lain (32,2%) tidak atau belum mempersiapkannya (The Jakarta Consulting Group, 2014).

Hasil survei juga menunjukkan, penerus perusahaan keluarga diutamakan satu anak kandung (45%) atau beberapa anak kandung (31%). Kriteria lain adalah anggota keluarga yang kompeten (8%), anggota keluarga pemegang saham (7%), anggota keluarga lain (3%), non anggota keluarga profesional (2%), sesuai keputusan pemegang saham (2%), dan yang lainnya (2%) belum memikirkan bahkan merencanakan suksesi (The Jakarta Consulting Group, 2014).

Suksesi merupakan hal yang penting dalam mempertahankan kelangsungan perusahaan keluarga. Paul Karofsky menemukan bahwa rata-rata umur perusahaan keluarga hanya 24 tahun karena peralihan antar generasi berjalan kurang baik. Kelangsungan perusahaan keluarga memang dipengaruhi oleh berbagai faktor dan kondisi, akan tetapi harus disadari bahwa suksesi kepemimpinan merupakan persyaratan mutlak yang harus dipenuhi (Susanto, 2005, p.135).

Suksesi merupakan harapan yang muncul dari pendiri perusahaan untuk tetap mengandalkan generasinya dalam memimpin perusahaan dan memberikan harapan terhadap kesuksesan dalam suatu bisnis keluarga (Lansberg, 2005, p.43). Dengan demikian dapat dikatakan dalam perusahaan keluarga, proses suksesi sangat penting. Keberlangsungan perusahaan keluarga dapat bertahan lama tergantung dari proses suksesi yang berjalan dari generasi ke generasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lucky *et.al* (2011) menunjukkan pendiri dan penerus

mempengaruhi kelancaran dari suksesi kepemimpinan di perusahaan keluarga yang pada akhirnya mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan keluarga. Bisnis keluarga adalah komponen pengembangan kewirausahaan dan aspek penting dari pembangunan ekonomi dan transformasi ekonomi yang menawarkan pekerjaan dan menciptakan kekayaan bagi keluarga dan orang-orang lain yang bekerja di bisnis keluarga. Karena itu, pendiri dan penerus akan bersungguh-sungguh dalam menjalankan suksesi kepemimpinan yang benar yang akan menjamin kelangsungan bisnis keluarga. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ismail dan Mahfodz (2009) menunjukkan bahwa perencanaan suksesi merupakan salah satu isu yang penting dalam menjalankan dan menjaga kelangsungan perusahaan keluarga. Keberhasilan suksesi akan menentukan keberlangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga merupakan isu yang paling krusial terutama kalau kendali perusahaan keluarga sudah mulai bergerak ke arah generasi kedua, apalagi generasi ketiga. Isu-isu dalam suksesi antara lain adalah rencana suksesi yang tidak jelas dan konflik-konflik antar calon pengganti (Susanto *et.al*, 2007, p.131-139). Begitu pentingnya proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga yang dapat menentukan keberlangsungan perusahaan. Proses suksesi kepemimpinan dapat berjalan dengan baik apabila memiliki perencanaan yang jelas.

Proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga memerlukan kesiapan anggota organisasi secara keseluruhan dalam menghadapinya. Apabila mereka tidak siap, sebagai akibat dari kebijakan suksesi yang tidak jelas atau tidak disosialisasikan kepada tingkat-tingkat manajerial, maka dukungan dan kesiapan anggota perusahaan yang akan dibawa oleh pemimpin baru tidak akan tercapai. Hal ini didukung pendapat Susanto (2005, p.137) yang menyatakan kesuksesan suksesi sangat tergantung pada kejelasan konsep suksesi, yang dijabarkan melalui perencanaan dan persiapan yang terstruktur. Di samping itu, pemimpin harus mengidentifikasi *attitude* calon penerusnya, yaitu apakah ia memenuhi kualifikasi sebagai calon pemimpin. Demi keberlanjutan bisnis di masa depan, perencanaan suksesi yang baik wajib menjadi bagian dari model kepemimpinan perusahaan keluarga. Termasuk menentukan calon-calon yang berpotensi menjadi pemimpin masa depan untuk kemudian mempersiapkan mereka sejak dini.

Berdasarkan pemaparan di atas, penulis tertarik untuk meneliti perencanaan suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga yang akan diteliti adalah perusahaan yang bergerak di bidang kontraktor properti. Subyek penelitian selama ini banyak menangani pembangunan properti di wilayah Surabaya, Sidoarjo, dan Pulau Bali. Subyek penelitian didirikan oleh narasumber 1 sejak tahun 1997. Subyek penelitian termasuk dalam *Family Business Enterprise* (FBE) karena perusahaan dipimpin sendiri oleh pendiri perusahaan yaitu narasumber 1. Selain itu beberapa posisi di perusahaan seperti manajer keuangan, manajer HRD, dan manajer marketing dipegang oleh anggota keluarga dan yang masih memiliki hubungan kekerabatan dengan pendiri perusahaan.

Salah satu karakteristik yang melekat dalam perusahaan keluarga adalah keinginan agar kepemimpinan

perusahaan dipegang oleh anggota keluarga (*The Jakarta Consulting Group*, 2014). Hal ini juga dilakukan oleh narasumber 1 di tahun 2009 telah menunjuk anak kandungnya yang merupakan narasumber 2 menjadi penerus kepemimpinan di perusahaan yang menjadi subyek penelitian. Pada tahun 2011 ketika sudah menyelesaikan pendidikan strata dua, narasumber 2 mulai membantu narasumber 1 menjalankan perusahaan. Pada akhir tahun 2016 nanti direncanakan narasumber 2 mulai memegang kendali sepenuhnya atas perusahaan.

Sebelum menunjuk narasumber 2 sebagai penerus kepemimpinan, narasumber 1 telah mempersiapkannya dengan menyekolahkan narasumber 2 hingga ke jenjang strata satu dan strata dua. Namun di awal-awal penunjukkan narasumber 2 menjadi penerus kepemimpinan di perusahaan mendapat pertentangan dari beberapa anggota keluarga yang selama ini terlibat di perusahaan.

Pertentangan disebabkan kompetensi dalam memimpin perusahaan yang masih kurang dan keterlibatan dan aktivitas perusahaan yang dirasa masih kurang. Penerus dianggap terlalu cepat mengambil alih kepemimpinan tanpa didukung pengalaman lapangan (jam terbang) yang cukup. Namun, narasumber 1 tetap pada pendirian dengan menunjuk narasumber 2 sebagai penerusnya di perusahaan. Hal ini menyebabkan penulis tertarik untuk mengkaji perencanaan suksesi kepemimpinan di subyek penelitian.

Dari penelitian ini, diharapkan dapat mengetahui seperti apakah suksesi kepemimpinan di subyek penelitian mulai dari kesiapan generasi penerus dalam mengemban tanggung jawab sebagai pimpinan perusahaan dan hubungan generasi penerus dengan anggota keluarga dan karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang yang dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana perencanaan suksesi kepemimpinan di subyek penelitian?

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah:

Untuk mengetahui perencanaan suksesi kepemimpinan di subyek penelitian.

Mroczkowski dan Tanewski (2006) mendefinisikan perusahaan keluarga sebagai suatu perusahaan yang dikendalikan sendiri oleh pendiri perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung atau dengan melibatkan kerabat terdekat. Pengertian perusahaan keluarga disampaikan oleh Donnelley seperti dikutip oleh Susanto (2005, p.11) yang mengatakan bahwa sebuah perusahaan dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila ada keterlibatan paling sedikit dua generasi dalam keluarga tersebut dan keberadaan keluarga tersebut memengaruhi kebijakan perusahaan. Perusahaan tergolong sebagai perusahaan keluarga manakala pemiliknya berfikir dan menginginkan perusahaannya sebagai perusahaan keluarga, dan perusahaan keluarga dikendalikan oleh anggota keluarga tunggal khususnya dalam proses pengambilan keputusan bisnis yang penting.

Menurut Hartanto (2009, p.137) dalam perusahaan keluarga, anggota perusahaan biasanya mengetahui bahwa pemilik yang pada umumnya juga menjadi pemimpin perusahaan memiliki berbagai hak khusus, seperti hak mempekerjakan anggota keluarga tanpa melalui proses seleksi, menempatkan anggota keluarga pada jabatan tertentu, dan

menentukan informasi apa saja yang boleh diketahui anggota perusahaan lain. Pemilik juga menyadari kedudukan dan hak khususnya. Oleh karena itu, pemilik sekaligus pemimpin perusahaan biasanya mempertahankan hak tersebut. Tidak ada peraturan tertulis dan kontrak formal yang menetapkan hal tersebut, tetapi orang yang bekerja bagi perusahaan keluarga merasa terikat secara psikososial untuk menerima pengaturan kekuasaan (*power arrangement*).

Menurut Kidwell, Kellermanns dan Eddleston (2011) *family business* adalah suatu perusahaan dimana anggota keluarga sering bertindak dan berperan sebagai pengurus yang membantu *family business* tetap sukses dengan menyediakan sumber daya tertentu. Sedangkan Sindhuja (2009) berpendapat sebuah bisnis dikatakan sebagai *family business* ketika salah satu dari tiga kriteria berikut berlaku: 50% atau lebih kepemilikan perusahaan dipegang oleh satu keluarga, kelompok keluarga secara efektif mengendalikan bisnis, atau adanya proporsi keluarga yang signifikan dalam posisi manajemen senior.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang perusahaan keluarga dapat ditarik kesimpulan bahwa sebuah perusahaan dikatakan *family business* apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu pada posisi manajemen yang secara efektif mengendalikan bisnis sekaligus berperan sebagai penyedia sumber daya tertentu bagi perusahaan.

Tjondrorahardja (2005, p.12) menjelaskan bahwa perusahaan keluarga dapat dikelompokkan ke dalam tiga tipe, yaitu:

1. *Family business* adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga (saham dan kepemilikan) dan yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan keluarga sehari-hari adalah salah satu dari pihak keluarga yang telah dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang ditentukan bersama dalam perusahaan keluarga tersebut.
2. *Family owned business* adalah perusahaan keluarga yang dimiliki oleh keluarga (saham dan kepemilikan) namun yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan keluarga sehari-hari menggunakan profesional atau ahli di bidangnya
3. *Business family* adalah perusahaan keluarga yang dihibahkan orang tua kepada anak sebagai warisan usaha di mana hanya memenuhi sisi tanggung jawab tradisional turun temurun orang tua kepada anak saja. Tidak ada ambisi dari orang tua untuk menjadikan besar perusahaannya. Keputusan sang anak mau meneruskan perusahaannya atau menutup perusahaan untuk kemudian dijual dan uangnya diinvestasikan untuk kegiatan yang lain sepenuhnya merupakan open management sang anak.

Dari beberapa tipe perusahaan yang telah disebutkan, subyek penelitian termasuk dalam *family business enterprise* karena perusahaan dipimpin sendiri oleh pendiri perusahaan yaitu narasumber 1. Selain itu beberapa posisi di perusahaan seperti manajer keuangan, manajer HRD, dan manajer marketing dipegang oleh anggota keluarga dan yang masih memiliki hubungan kekerabatan dengan pendiri perusahaan.

Karakteristik perusahaan keluarga menurut Westhead (1997) adalah:

1. Dimiliki oleh kelompok keluarga tunggal yang dominan dengan jumlah kepemilikan saham lebih dari 50%

2. Dikelola oleh orang-orang yang berasal dari keluarga pemilik mayoritas saham
3. Posisi kunci dipegang keluarga
4. Keuangan perusahaan cenderung berbaur dengan keuangan keluarga,
5. Tidak adanya mekanisme pertanggung jawaban yang ketat,
6. Motivasi kerja tinggi
7. Tidak adanya kekhususan dalam manajemen.

Hal inilah yang menjadi alasan utama sebuah perusahaan keluarga cepat beradaptasi dan menemukan bentuk bisnis yang cocok dan dengan segera dapat meraih peluang dan sekaligus dapat menghilangkan kendala yang ada. Keluwesan dan kecepatan menyesuaikan dengan lingkungan yang berubah itu menyebabkan keberhasilan dan sekaligus kegagalan perusahaan keluarga. Seringkali keluwesan itu menyebabkan tumpang tindih tugas dan peran yang justru merupakan sumber konflik (Westhead, 1997).

Sedangkan Perry (2000:85) menyatakan bahwa karakteristik yang terdapat pada perusahaan keluarga China adalah:

1. Skala kecil dan struktur organisasi sederhana
2. Produk tunggal atau pasarnya terfokus
3. Kendali yang disentralisasi pada satu CEO dominan
4. Kepemilikan dan kendali pada keluarga
5. Kebudayaan organisasi paternalistik
6. Hubungan eksternal ke pemasok dan pelanggan melalui jaringan personal
7. Penghematan biaya dan efisiensi
8. Kemampuan pemasaran lemah terutama promosi citra merk
9. Hambatan pertumbuhan karena enggan berhubungan dengan manajer profesional
10. Fleksibilitas strategis berdasar adaptabilitas pembuat keputusan yang dominan

Menurut Leach (2008, p.52) nilai yang tampak pada perusahaan keluarga adalah:

- a. *Honesty and integrity*
Perusahaan keluarga akan selalu berusaha untuk berlaku adil dan tidak hanya menilai seseorang berdasarkan tingkat kemakmuran seseorang atau tingkatan sosialnya
- b. *Care and share*
Perusahaan keluarga akan menunjukkan keadilan, saling menghormati dan memahami keluarga dan para pekerja
- c. *Respect*
Perusahaan keluarga akan menunjukkan keadilan, saling menghormati, dan memahami keluarga dan para pekerja
- d. *Unity*
Perusahaan keluarga akan selalu berusaha untuk bersatu dan melindungi anggota keluarga dari ancaman yang ada

Dalam setiap organisasi dimanapun pasti memiliki dan memerlukan seorang pimpinan puncak yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan. Menurut Stoner dan Wankel (dalam Nawawi 2003:18) kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan, merupakan faktor (aktivitas) penting dalam efektivitas manajer/pemimpin.

Hasibuan (2005:170) menjelaskan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan juga dapat

didefinisikan sebagai proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Jacobs dan Jaques dikutip dalam Yukl, 2007:4). Definisi lain mengenai kepemimpinan dikemukakan oleh Katz dan Kahn (dikutip dalam Yukl, 2007:4) yang menjelaskan kepemimpinan sebagai pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan secara rutin.

Robbins (2005:163) menjelaskan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya guna mencapai tujuan perusahaan.

Para profesional di dalam perusahaan keluarga mayoritas akan meminta persetujuan dari anggota keluarga yang memimpin. Posisi anggota keluarga yang duduk dalam kepemimpinan perusahaan memegang peran yang sedemikian penting, sehingga kalangan profesional harus berkonsultasi dengan anggota keluarga dalam pengambilan keputusan. Menurut Poza (2010) terdapat sepuluh kualitas yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk membantunya dalam proses kepemimpinan, yaitu:

- a. Visi. Syarat utama menjadi seorang pemimpin adalah memiliki visi yang baik. Visi yang menginspirasi menyebabkan seorang pemimpin dapat melaksanakan tugasnya.
- b. Kemampuan. Seorang pemimpin harus memiliki pemahaman yang baik atas pekerjaannya. Karyawan biasanya menunjukkan kesabaran kepada seorang pemimpin yang baru, tetapi karyawan akan kehilangan kepercayaan kepada seorang pemimpin yang gagal dalam melaksanakan tugas
- c. Antusiasme. Ciri dari seorang pemimpin yang baik yaitu memiliki antusiasme yang kuat. Antusiasme yang ditunjukkan seorang pemimpin membangkitkan antusiasme pengikutnya.
- d. Stabilitas. Seorang pemimpin harus memiliki profesionalisme dengan membedakan antara masalah perusahaan dan masalah pribadi
- e. Memahami sesama. Seorang pemimpin tidak boleh merendahkan bawahannya atau memperlakukannya seperti mesin. Seorang pemimpin harus memahami kesejahteraan bawahannya. Pengertian terhadap orang lain membutuhkan kesadaran dan kemauan untuk mendengarkan permasalahan bawahannya
- f. Percaya diri. Apabila seorang pemimpin kurang percaya diri, maka karyawan akan mempertanyakan otoritasnya bahkan mengabaikan perintah
- g. Ketekunan. Seorang pemimpin memiliki kebulatan tekad dan ketekunan untuk menyelesaikan suatu masalah yang sulit.
- h. Vitalitas. Seorang pemimpin harus memiliki kekuatan dan stamina yang prima dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin
- i. Karisma. Seorang pemimpin harus memiliki karisma yaitu kemampuan untuk menarik perhatian bawahannya, sehingga membuat mengikutinya

- j. Integritas. Syarat paling penting seorang pemimpin yaitu integritas. Integritas yaitu kejujuran, karakter yang kuat, dan keberanian. Tanpa integritas maka tidak ada kepercayaan.

Konflik-konflik yang terjadi sangat mempengaruhi atau menghambat dan berhubungan dalam suksesi. Pengertian suksesi adalah proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan control dari generasi ke generasi. (Aronoff, 2003). Dalam proses transisi, ada perencanaan kontingensi yang merupakan rencana darurat. Rencana kontingensi dalam suksesi merupakan perlindungan penting terhadap penjualan perusahaan secara terpaksa pada waktunya atau likuidasi bisnis. (Aronoff, 2003).

Rothwell (2001) mendefinisikan perencanaan suksesi sebagai upaya yang disengaja dan sistematis oleh sebuah organisasi untuk menjamin kelangsungan kepemimpinan dalam posisi-posisi kunci, mempertahankan dan mengembangkan organisasi untuk masa depan, dan mendorong kemajuan individu. Sedangkan Martin et al. (2002) mendefinisikan suksesi sebagai pengalihan bisnis yang dihasilkan dari pemilik yang ingin pensiun atau meninggalkan bisnis untuk beberapa alasan. Suksesi dapat melibatkan transfer ke anggota keluarga pemilik, atau pihak eksternal keluarga.

Le Breton-Miller dalam Mazzola, Marchisio & Astrachan (2008) menjelaskan suksesi adalah suatu proses untuk mendapatkan kepemimpinan keluarga yang berkompeten pada seluruh generasi. Dalam fase perencanaan suksesi diperlukan adanya transfer nilai-nilai yang telah tertanam sebagai budaya keluarga dan akan menjadi suatu hal yang efektif untuk persiapan generasi berikutnya.

Hal tersebut menyangkut pengetahuan, keahlian, legitimasi, dan kredibilitas yang sangat penting untuk generasi berikutnya. Walaupun dalam literatur bisnis keluarga menyebutkan bahwa pentingnya perencanaan pelatihan dan suksesi akan dapat diajarkan setelah generasi berikutnya terlibat langsung dalam perusahaan, namun masih terdapat hal yang perlu diperhatikan yaitu persiapan dan perencanaan awal suksesi dalam menyiapkan segala sesuatunya sebelum suksesor berikutnya terjun langsung ke perusahaan yang ia pimpin.

Proses suksesi pada perusahaan keluarga ditekankan pada komunikasi yang kuat antara generasi tua dengan generasi muda sehingga tercapai kesamaan pandangan ke depan untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan usaha dengan mengambil langkah-langkah sebagai berikut (Lansberg, 2005, p.167):

- a. Bersikap aktif, mengutamakan musyawarah untuk dapat memilih opsi atau pilihan yang tepat serta konsekuesni terhadap implikasi dari setiap suksesi. Perusahaan keluarga dalam menghadapi tantangan ke depan terutama pada proses suksesi tetap menggunakan proses penggantian kepemimpinan secara bijaksana.
- b. Menciptakan kondisi yang nyaman bagi anggota keluarga untuk membicarakan harapan dan impian di masa mendatang. Ini merupakan sebuah pemikiran dari para pemilik perusahaan keluarga yang menginginkan sebuah kemajuan dan perkembangan pesat dari usahanya

- c. Melanjutkan kembali penilaian terhadap kelayakan dari harapan atau impian. Hal ini merupakan instropeksi dari keluarga sendiri yang merasa skeptis terhadap harapan dan visi perusahaan
- d. Membuat perencanaan jangka panjang dan jangka pendek yang merupakan langkah menuju strategi suksesi yang lebih menekankan pada kebutuhan perusahaan
- e. Pengembangan struktur dan proses kepemimpinan yang efektif. Struktur kepemimpinan yang menitikberatkan pada pengembangan kelembagaan dengan menentukan hak dan tanggung jawab dari setiap anggota keluarga
- f. Melakukan kerja sama dengan semua anggota keluarga yang terlibat
- g. Selalu mencari informasi terbaru dan terus memperbaiki sistem manajemen perusahaan dan pengembangan kualitas
- h. Membangun rasa saling percaya dan mempunyai rasa belas kasih dan bertindak adil dan mengembangkan komunikasi baik vertikal maupun horizontal untuk dapat melaksanakan visi ke depan perusahaan

Poza (2010) menyatakan bahwa karakter-karakter seorang suksesor yang berhasil memiliki beberapa ciri, yaitu:

- a. Mereka memahami bisnis dengan baik; idealnya, mereka suka atau bahkan mencintai sifat bisnis itu sendiri.
- b. Mereka memahami diri mereka sendiri baik kelemahan dan kelebihanannya, dikarenakan memiliki pendidikan dan pengalaman dari luar yang memadai.
- c. Mereka ingin memimpin dan melayani.
- d. Mereka diarahkan dengan penuh tanggung jawab oleh generasi sebelumnya, oleh penasehat, dan oleh dewan direktur dari luar
- e. Mereka memiliki hubungan yang baik dan kemampuan untuk mengakomodasi orang lain, khususnya dengan tim pewaris (saudara, sepupu).
- f. Mereka bisa memanfaatkan manajer non keluarga yang kompeten dalam tim top manajemen untuk melengkapi kemampuan yang mereka miliki.
- g. Mereka memiliki kendali kepemilikan atau bisa memimpin melalui rekan.
- h. Mereka dihormati pegawai non keluarga, supplier, customer dan anggota keluarga lainnya.
- i. Kemampuan dan keahlian mereka sesuai dengan kebutuhan strategik dari bisnis.
- j. Mereka menghargai masa lalu dan fokus energi mereka ke masa depan bisnis dan keluarga.

Maka dari itu, untuk memperoleh proses suksesi yang efektif, generasi berikutnya perlu mengembangkan hubungan yang sesuai antara kinerja perusahaan yang lama dengan saat ini. Hal ini berguna untuk menghindari kesalahan yang pernah terjadi sebelumnya dan mengantisipasi bahwa hal tersebut tidak terulang kembali (Mazzola; Marchisio; Astrachan, Joe, 2008).

Menurut Wijatno (2009, p.234) agar suksesi dapat berjalan dengan sukses, maka harus mempertimbangkan lima aspek yang terdiri dari:

- a. Waktu. Semakin dini perencanaan suksesi, akan semakin bagus kemungkinan untuk memperoleh suksesor atau orang yang tepat. Masalah terbesar yang dihadapi adalah kejadian yang memaksa tindakan segera dan hasil dalam

situasi yang tidak tepat untuk menemukan penggantian terbaik

- b. Tipe usaha. Beberapa *entrepreneur* mudah untuk diganti yang lainnya tidak. Semua ditentukan oleh tipe usaha. Seorang *entrepreneur* dengan jejaring yang luas dan pengetahuan teknologinya yang tinggi, akan sangat sulit untuk dicari penggantinya. Sebaliknya *entrepreneur* yang menjalankan operasi yang membutuhkan keahlian minimum akan lebih mudah untuk digantikan tanpa kesulitan berarti
- c. Kapabilitas manajer. *Entrepreneur* yang memiliki keterampilan teknologi tinggi yang diikuti dengan pemahaman atas pemasaran akan lebih bernilai daripada *entrepreneur* dengan keterampilan tinggi tetapi tidak dibekali pemahaman atas pemasaran
- d. Visi *entrepreneur*. Seorang *entrepreneur* memiliki visi, harapan dan keinginan terhadap organisasi. Suksesor diharapkan membagi visinya untuk melanjutkan kelangsungan organisasi.
- e. Faktor lingkungan. Ada kalanya suksesor dibutuhkan karena lingkungan bisnis berubah dan perubahan paralel dibutuhkan di tingkat top manajemen

Terkadang succession planning menjadi tidak efektif karena beberapa hal, antara lain (Poza, 2010) :

- a. Konservatif (*Conservative*)
Meksipun orangtua telah keluar dari bisnis, bayangan orangtua tetap ada, perusahaan dan strategi terkunci di masa lalu.
- b. Pemberontak (*Rebellious*)
Terdapat over-reaction atau reaksi yang berlebihan terhadap kontrol dari generasi sebelumnya. Generasi berikutnya memunculkan strategi baru dan tidak mengikuti strategi terdahulu. Perubahan yang seperti ini akan membuat kaget. Hal ini menyebabkan tradisi, warisan dan bahkan model bisnis atau dengan kata lain “rahasia sukses” menjadi hilang.
- c. Bimbang (*Wavering*)
Generasi berikutnya lumbuh karena keraguan, tidak mampu beradaptasi dengan kondisi persaingan bisnis saat ini, tetapi juga gagal untuk membuat tanda dan mengasumsikan kepemimpinan yang efektif.

Menurut Le Breton-Miller & Steier (2004) terdapat empat tahapan proses suksesi dimana proses suksesi ini pun dipengaruhi oleh *social context* dan *family context* yang tidak dapat dipisahkan. Empat tahap proses suksesi tersebut antara lain:

- a. Menentukan nilai dasar
Merupakan tahapan dalam perencanaan suksesi yang terdiri dari:
 - 1) kriteria seleksi,
 - 2) ruang lingkup calon suksesor (keluarga, luar keluarga),
 - 3) aturan dalam memilih (primogeniture atau lainnya),
 - 4) mengidentifikasi calon suksesor yang berpotensi,
 - 5) pedoman tata kelola (aturan untuk kepemilikan dan dewan direksi),
 - 6) pembagian rencana kepemimpinan dan transisi
 - 7) rencana jangka waktu.
- b. Pengembangan calon suksesor yang terdiri dari beberapa langkah, yaitu:

- 1) Meminimalkan kesenjangan antara kebutuhan dan kemampuan calon penerus.
 - 2) Program pendidikan formal.
 - 3) Program pelatihan.
 - 4) Pengalaman kerja di luar.
 - 5) Interaksi dengan *incumbent* dalam keberhasilan atau persiapan.
 - 6) Dinamika keluarga (kolaborasi harmoni tim pendekatan kualitas hubungan, kepercayaan, keterbukaan, nilai-nilai bersama, rasa hormat).
 - 7) Pengaruh keluarga.
 - 8) Pertemuan dewan keluarga (frekuensi, misi, norma / nilai-nilai, aturan / kebijakan, peran / tanggung jawab / privileges / hak).
 - 9) Magang (transfer pengetahuan)
- c. Seleksi yang terdiri dari:
- 1) Desain proses yang sah meliputi: Kriteria seleksi akhir, Panitia seleksi.
 - 2) Penempatan yang tepat dalam perusahaan.
- d. Proses transisi yang terdiri dari:
- 1) Fase dimana *incumbent* keluar / transisi & peran baru.
 - 2) Mengakomodasi dengan intern manajemen.
 - 3) Kriteria kinerja penerus.haan keluarga untuk generasi berikutnya.
- Menurut Ismail dan Mahfodz (2009) penelitian tentang proses suksesi telah mengidentifikasi sejumlah faktor yang terkait dengan transisi yang efektif. Faktor-faktor ini dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu:
- a. Kesiapan penerus/pewaris yaitu akan dilihat sejauh mana penerus/ahli waris memiliki keterampilan bisnis yang diperlukan, kemampuan manajerial, dan pengetahuan tentang operasi perusahaan yang bisa didapatkan dari:
- 1) Pendidikan formal yaitu sampai seberapa tinggi calon suksesor dalam menempuh pendidikan formal
 - 2) Pelatihan, yaitu calon suksesor menjalani pendidikan/pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan di luar pendidikan formal.
 - 3) Pengalaman kerja di luar perusahaan, yaitu calon suksesor mencari pengalaman pada kegiatan bisnis secara nyata sebelum bergabung dengan *family business*
 - 4) Posisi/jabatan di luar perusahaan, yaitu jabatan calon suksesor ketika bekerja di luar perusahaan
 - 5) Pengalaman kerja di perusahaan, yaitu keterlibatan calon suksesor di perusahaan keluarga
 - 6) Motivasi untuk bergabung di perusahaan, yaitu dorongan yang timbul dari dalam diri calon suksesor untuk bergabung di perusahaan
 - 7) Persepsi pribadi terhadap persiapan sebagai penerus, yaitu keciapan calon suksesor dalam meneruskan kepemimpinan di perusahaan keluarga
- b. Hubungan dengan anggota keluarga, yaitu hubungan calon suksesor dengan anggota keluarga yang dilihat berdasarkan:
- 1) Komunikasi, yaitu komunikasi yang terjalin antara calon suksesor dengan anggota keluarga
 - 2) Kepercayaan, kepercayaan anggota keluarga terhadap kemampuan calon suksesor
 - 3) Komitmen, yaitu komitmen anggota keluarga untuk memberikan dukungan kepada calon suksesor
 - 4) Loyalitas, yaitu kesetiaan yang ditunjukkan oleh anggota keluarga yang bekerja di perusahaan setelah calon suksesor ditunjuk sebagai penerus
 - 5) Persaingan, yaitu kompetisi antar anggota keluarga untuk menempati posisi sebagai pimpinan di perusahaan
 - 6) Konflik, yaitu krisis yang terjadi antar anggota keluarga atas penunjukkan suksesor sebagai pimpinan perusahaan
 - 7) Kebencian, yaitu rasa tidak suka anggota keluarga atas penunjukkan calon suksesor
 - 8) Nilai-nilai dan tradisi, yaitu penanaman nilai-nilai dan tradisi keluarga pada budaya perusahaan
- c. Perencanaan dan pengendalian, yaitu kegiatan perencanaan dan pengendalian untuk mempersiapkan calon suksesor. Perencanaan dan pengendalian akan dilihat berdasarkan:
- 1) Proses perencanaan keuangan untuk keperluan suksesi di perusahaan
 - 2) Ada konsultan bisnis/penasehat yang terlibat
 - 3) Anggota keluarga yang memantau dan memberikan masukan

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah penelitian yang menggunakan deskripsi lewat kata-kata. Kajian tidak memanfaatkan perhitungan angka seperti pada pendekatan kuantitatif (Endraswara, 2006, p.85). Sedangkan penelitian deskriptif bertujuan untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi obyek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi, kemudian mengangkat ke permukaan karakter atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun variabel tersebut (Bungin, 2010, p.36). Penulis menggunakan penelitian deskriptif karena ingin menjelaskan tentang perencanaan suksesi kepemimpinan di PT. Suncity Anugerah Mandiri yang dideskripsikan lewat kata-kata dan tidak memanfaatkan perhitungan angka.

Subyek Penelitian

Pada penelitian ini, penulis melakukan penelitian pada subyek penelitian yaitu perusahaan yang berlokasi di Jalan Pahlawan Ruko Suncity Blok B No. 10 Sidokumpul, Sidoarjo. Perusahaan berdiri mulai tahun 1997 dan bergerak di bidang kontraktor perumahan.

Obyek Penelitian

Menurut Sugiyono (2012) objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Di dalam penelitian ini, objek penelitiannya adalah perencanaan suksesi kepemimpinan di perusahaan konstruksi. Suksesi kepemimpinan terjadi ketika narasumber 1 mengangkat anak kandungnya yang bernama narasumber 2 menjadi penerus kepemimpinan di PT. Suncity Anugerah Mandiri

Penentuan Informan Penelitian

Informan penelitian yang digunakan ada tiga orang yang terdiri dari:

1. Narasumber yang pertama adalah pemilik perusahaan. pemilik perusahaan saat ini adalah merupakan pendiri perusahaan dan yang mengangkat anak kandungnya menjadi suksesor di subyek penelitian
2. Narasumber yang kedua adalah anak kandung pendiri perusahaan yang menjadi suksesor generasi kedua kepemimpinan di subyek penelitian.
3. Narasumber yang ketiga adalah kerabat dari pendiri yang menjabat sebagai manajer marketing di subyek penelitian. Narasumber 3 merupakan adik ipar dari narasumber 1 dan bergabung di perusahaan sejak kepemimpinan dari narasumber 1. Narasumber ketiga ini digunakan untuk menggali informasi hubungan antar keluarga setelah penunjukkan narasumber 2 sebagai penerus pimpinan di perusahaan konstruksi yang menjadi subyek penelitian

Jenis Data

Jenis data penelitian yang digunakan adalah data kualitatif. Data kualitatif yang didapatkan berasal dari hasil wawancara dengan informan penelitian. Informan penelitian bersumber dari pendiri perusahaan dan unsur internal perusahaan. Selain itu, data kualitatif didapatkan dari dokumen perusahaan yang berisikan sejarah perusahaan, visi misi, dan struktur organisasi.

Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara
Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, yaitu tidak ada pertanyaan yang ditentukan sebelumnya, kecuali pada tahapan sangat awal yakni ketika memulai wawancara dengan melontarkan pertanyaan umum dalam area studi (Daymon dan Holloway, 2008). Wawancara dilakukan secara langsung secara personal melalui tatap muka dengan informan penelitian.
2. Dokumentasi
Data dokumentasi berupa dokumen perusahaan yang berisikan profil perusahaan dan foto-foto hasil observasi di lapangan.

Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah dengan cara deskriptif. Langkah-langkah analisis dalam penelitian ini sebagai berikut::

1. Pencatatan data
Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya dapat ditelusuri.
2. Kategorisasi data
Dilakukan melalui pengumpulan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensintesis, membuat ikhtisar, dan membuat indeksinya
3. Interpretasi data
Berpikir dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan

hubungan-hubungan serta membuat temuan-temuan umum.

Dalam teknik analisis data kualitatif juga dilakukan uji keabsahan data. Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi. Dari beberapa macam triangulasi, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dimana data yang didapat dari hasil wawancara dengan informan penelitian di *cross check* dengan data yang didapatkan dari informan lainnya.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perusahaan yang menjadi subyek penelitian merupakan perusahaan yang bergerak dibidang kontraktor rumah dan penjualan bahan – bahan bangunan yang didirikan oleh Kwan Budi Utomo pada tahun 1997. Perusahaan yang menjadi subyek penelitian bertempat di kota Sidoarjo dan berdiri sejak tahun 1997. Subyek penelitian yang merupakan perusahaan konstruksi termasuk perusahaan keluarga yang pengelolannya dipegang langsung oleh pemilik perusahaan. Berdasarkan jenis perusahaan keluarga, maka subyek penelitian termasuk Family Business Enterprise (FBE) yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan maupun pengelolannya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh keluarga. Posisi kunci di perusahaan yang menjadi subyek penelitian dipegang oleh anggota keluarga diantaranya Direktur dan Kepala bagian keuangan

Suksesi Kepemimpinan di PT. Suncity Anugerah Mandiri Kesiapan penerus/pewaris

Penerus kepemimpinan di perusahaan yang menjadi subyek penelitian diharuskan menempuh pendidikan formal. Oleh karena itu calon suksesor menjalani pendidikan formal mulai dari jenjang sekolah (Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Atas), sampai dengan perguruan tinggi. Secara tidak langsung kriteria atau keharusan untuk menempuh pendidikan formal tersebut menjadi suatu prinsip yang akan dipegang secara turun temurun agar calon suksesor menempuh pendidikan formal minimal S-1.

Kesiapan menjadi calon suksesor dapat ditunjukkan dengan ikut serta dalam program-program pelatihan. Sejak menempuh jenjang pendidikan SMP dan SMA calon suksesor telah diwajibkan mengikuti kursus bahasa Inggris dan Mandarin. Untuk memperkenalkan calon suksesor dengan aktivitas operasional di perusahaan maka ketika masih kuliah, calon suksesor telah berpartisipasi dengan ikut membantu dalam mengurus perusahaan. Calon suksesor sering diajak ketemu klien, ikut membantu administrasi perusahaan, dan belajar bagaimana mengatur proyek. Selain itu, atas kesadaran sendiri calon suksesor sering mengikuti kegiatan seminar-seminar sebagai bekal pengetahuan dalam mengelola perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui seluruh informan penelitian sependapat bahwa calon suksesor harus memiliki pengalaman kerja. Oleh karena itu, calon suksesor sebelum bergabung di perusahaan telah memiliki pengalaman kerja. Calon suksesor sendiri pernah bekerja di luar

perusahaan dengan menjadi tenaga pemasaran properti di ERA Galaxy selama 1 tahun.

Dari informasi yang didapatkan dari pendiri perusahaan menunjukkan tidak ada target khusus bagi calon suksesor untuk minimal menempati posisi/jabatan yang harus dipegang selama bekerja di luar perusahaan. Calon suksesor sendiri bekerja diluar perusahaan ketika masih menyelesaikan studi, pada waktu itu menjadi tenaga pemasaran properti. Tidak adanya target dari pendiri perusahaan terhadap calon suksesor agar dapat konsentrasi menyelesaikan pendidikannya tanpa dibebani target posisi/jabatan yang harus dipegang. Bagi pendiri perusahaan, pengalaman kerja di luar perusahaan tidaklah penting karena yang penting adalah mau membantu perusahaan sendiri. Karena itu, hanya dalam jangka waktu 1 tahun calon suksesor bekerja di luar perusahaan.

Narasumber 2 berpendapat bahwa calon suksesor harus magang terlebih dahulu dengan terlibat pada aktivitas kerja di perusahaan. Magang di perusahaan lebih penting daripada bekerja di luar perusahaan karena calon suksesor dapat lebih mengenal bisnis perusahaan dan mengenal orang-orang yang terlibat di dalam perusahaan. Ketika calon suksesor sedang menyelesaikan kuliah di semester akhir, sering ikut membantu pendiri di perusahaan. Setelah menyelesaikan studi S-2, calon suksesor sepenuhnya magang di perusahaan ikut membantu narasumber 1 dalam mengelola perusahaan

Calon suksesor kepemimpinan di subyek penelitian memiliki motivasi untuk meneruskan bisnis keluarga, hal ini tidak terlepas dari keyakinan calon suksesor bahwa perusahaan memiliki potensi untuk berkembang lebih maju lagi. Untuk meningkatkan motivasi calon suksesor, pendiri perusahaan sering memberikan motivasi melalui ucapan, kata-kata, semangat yang berusaha mendukung calon suksesor untuk memimpin perusahaan.

Salah satu bagian terpenting dalam proses *succession plan* pada *family business* adalah tersedianya waktu bagi calon suksesor untuk mempersiapkan diri. Hasil penelitian menunjukkan calon suksesor sudah siap dalam meneruskan kepemimpinan di perusahaan meski calon suksesor juga masih perlu banyak belajar dari pendiri perusahaan dan meminta masukan dari anggota keluarga yang lain karena calon suksesor bergabung di perusahaan juga masih belum lama

Hubungan dengan anggota keluarga dan karyawan

Komunikasi calon suksesor dengan anggota keluarga selama ini baik tidak ada masalah. Selama ini keluarga terus memegang kuat prinsip bahwa harus dipisahkan antara urusan keluarga dengan urusan perusahaan. Misalnya ketika ada musyawarah keluarga yang membahas tentang perusahaan maka di situ tidak akan dibicarakan mengenai masalah keluarga atau urusan pribadi. Jadi benar-benar yang dibicarakan mengenai urusan perusahaan.

Anggota keluarga selama ini memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada calon suksesor untuk memimpin perusahaan. Kepercayaan ini didapat karena calon suksesor mampu menunjukkan kepada anggota keluarga lainnya bahwa calon suksesor sanggup bekerja keras dalam memajukan perusahaan. Anggota keluarga sebelumnya telah melihat bahwa ketika calon suksesor bekerja di luar perusahaan maupun ketika magang dan ikut membantu pendiri

perusahaan selalu bekerja secara maksimal dan benar-benar total dalam menekuni pekerjaan

Dari hasil wawancara dapat diketahui anggota keluarga memiliki komitmen yang kuat dalam mendukung calon suksesor mengemban tanggung jawab sebagai penerus kepemimpinan. Hal ini ditunjukkan dari anggota keluarga yang bersedia membimbing atau memberi masukan kepada calon suksesor dalam mengelola perusahaan.

Loyalitas anggota keluarga yang bekerja di perusahaan tetap baik setelah calon suksesor ditunjuk sebagai pengganti generasi pertama. Tidak ada masalah bagi mereka karena calon suksesor berupaya meningkatkan loyalitas dari anggota keluarga yang terlibat dengan perusahaan dengan cara sering mengajak mereka berdiskusi tentang masalah perusahaan dan kebijakan yang diambil oleh perusahaan. Calon suksesor selalu berupaya meningkatkan loyalitas dari setiap pihak yang terlibat dengan perusahaan baik yang anggota keluarga maupun yang tidak. Misalnya perusahaan memberi kebebasan kepada karyawan yang ingin mengikuti kursus ataupun kegiatan pendidikan informal lainnya, bahkan perusahaan bersedia memberi bantuan biaya apabila karyawan mengalami kesulitan dana.

Pada proses *succession plan* di perusahaan yang menjadi subyek penelitian dari generasi pertama kepada generasi kedua tidak terdapat indikasi adanya persaingan antar anggota keluarga. Setiap narasumber menghargai keputusan akhir yang diambil oleh pendiri perusahaan untuk menunjuk Giovanni sebagai calon suksesor.

Narasumber 1 selalu menjaga keharmonisan hubungan antar anggota keluarga. Apabila ada permasalahan yang terjadi antar anggota keluarga pasti sudah mengetahuinya dan pihak yang memiliki masalah akan dipertemukan dengan narasumber 1 yang bertindak sebagai penengahnya. Pertemuan ini dilakukan agar konflik antar anggota keluarga tidak berkepanjangan. Dengan demikian narasumber 1 yang merupakan pendiri dan pemilik perusahaan berperan sebagai penengah apabila ada konflik antar anggota keluarga dan yang menjaga keharmonisan antar anggota keluarga.

Permasalahan yang berkaitan dengan kebencian dapat terjadi pada jenis perusahaan apa saja. Dalam perusahaan yang tergolong *family business*, kebencian seringkali terjadi jika terdapat perlakuan yang tidak adil yang diterima karyawan dari calon suksesor. Karyawan merasa kepemimpinan dari generasi sebelumnya lebih baik daripada generasi penerus. Di perusahaan yang menjadi subyek penelitian persoalan tersebut tidak terjadi, karena karyawan selama ini dapat menerima kehadiran calon suksesor dengan baik. Karyawan sering berdiskusi dengan calon suksesor ketika menghadapi masalah pekerjaan. Hal ini menunjukkan calon suksesor dapat menghargai karyawan dan menunjukkan kesiapannya sebagai calon suksesor.

Narasumber 1 sebagai generasi pertama kepemimpinan di perusahaan yang menjadi subyek penelitian telah menanamkan nilai-nilai yang diyakini oleh keluarga ke dalam lingkungan perusahaan. Terdapat beberapa nilai yang hingga saat ini terus dipegang kuat, menjadi suatu prinsip dan berusaha untuk diturunkan kepada narasumber 2 sebagai calon suksesor. Sehingga nantinya calon suksesor diharapkan dapat menerapkan nilai-nilai positif ke dalam kegiatan di perusahaan. narasumber 1 berpegang teguh pada filosofi

bambu. Bambu adalah pohon yang memiliki daya tahan hidup tinggi karena mampu bertahan dalam 4 musim berbeda dan mudah tumbuh di mana saja. Inti dari filosofi ini diterapkan dalam budaya bisnis melalui nilai-nilai kedisiplinan, kemampuan bersosialisasi, serta kreativitas yang tinggi.

Perencanaan dan pengendalian

Perusahaan tidak memiliki anggaran keuangan khusus yang mengatur tentang biaya pengeluaran berkaitan dengan keperluan suksesi. Hal ini dikarenakan pergantian kepemimpinan dilakukan secara sederhana, biasanya dilakukan ketika rapat dengan para staff, setelah itu acara makan-makan biasa dengan karyawan perusahaan dan acara tersebut menggunakan uang pribadi dari pemilik perusahaan.

Perencanaan suksesi di subyek penelitian terutama dalam menunjuk calon suksesor tidak melibatkan pihak dari luar anggota keluarga. Hal ini dikarenakan perusahaan merupakan perusahaan keluarga sehingga yang terlibat dalam penunjukan calon suksesor adalah keluarga. Anggota keluarga memiliki keyakinan bahwa pilihan anggota keluarga adalah yang terbaik dan mampu membawa kemajuan bagi perusahaan.

Narasumber 1 selaku pendiri dan pemilik perusahaan tidak bisa selamanya dapat memimpin perusahaan, karena itu perlu dipersiapkan seorang suksesor yang dapat menggantikan dirinya dalam mengelola perusahaan. Hal ini juga disadari oleh manajemen bahwa perusahaan merupakan perusahaan keluarga dan bukan perusahaan *go public* tentu yang menjadi penerusnya adalah keluarga dari pendiri perusahaan.

Dalam pengelolaan suatu perusahaan seringkali ada konsultan bisnis/penasehat yang menentukan langkah atau kebijakan-kebijakan yang harus diambil perusahaan ke depannya serta memberi solusi ketika perusahaan menghadapi masalah. Narasumber 1 dalam mengelola perusahaan tidak memerlukan konsultan bisnis/penasehat di mana perusahaan hanya memiliki konsultan pajak yang menghitung dan mengurus pajak perusahaan.

Di dalam menjalankan bisnis perusahaan, ada anggota keluarga yang secara resmi memantau dan memberikan masukan dalam pengelolaan perusahaan. Hal ini dapat terjadi ketika ada pertemuan keluarga yang dipersiapkan sebagai sarana untuk mempertemukan pemimpin perusahaan dengan pihak keluarga yang terlibat sekaligus menjadi sarana untuk memperoleh penyampaian pengalaman, informasi, dan harapan berkaitan bagaimana pengelolaan perusahaan ke depannya.

Implikasi Manajerial

Setelah melakukan penelitian, penulis menemukan beberapa temuan, yaitu pada saat penunjukan calon suksesor kepemimpinan di subyek penelitian mendapat pertentangan dari beberapa anggota keluarga yang selama ini terlibat di perusahaan karena kurangnya kompetensi dalam memimpin perusahaan dan minimnya keterlibatan pada aktivitas perusahaan. Penerus dianggap terlalu cepat ditunjuk sebagai suksesor kepemimpinan padahal belum memiliki pengalaman (jam terbang) yang cukup, sehingga dikhawatirkan dapat mengakibatkan kemunduran bagi perusahaan. Anggota keluarga yang melakukan penolakan menganggap minimnya persiapan dari suksesi dapat menyebabkan suksesor akan

mengalami kesulitan ketika nantinya memimpin perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Wijatno (2009, p.234) yaitu agar suksesi dapat berjalan dengan sukses maka diperlukan perencanaan suksesi. Semakin dini perencanaan suksesi, akan semakin besar kemungkinan untuk memperoleh suksesor atau orang yang tepat.

Dalam menghadapi pertentangan yang didapatkan dari beberapa anggota keluarga atas penunjukkan calon suksesor maka narasumber 1 sebagai pendiri tidak langsung menunjuk anaknya sebagai calon suksesor namun terlebih dahulu mempersiapkannya. Persiapan yang dilakukan diantaranya adalah calon suksesor terlebih dahulu menempuh pendidikan S-1 dan S-2 dengan tujuan calon suksesor memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik dalam memimpin perusahaan. seperti yang dikatakan oleh Poza (2010) bahwa salah satu kualitas yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kemampuan di mana seorang pemimpin harus memiliki pemahaman yang baik atas pekerjaannya. Karyawan biasanya menunjukkan kesabaran kepada seorang pemimpin yang baru, tetapi karyawan akan kehilangan kepercayaan kepada seorang pemimpin yang gagal dalam melaksanakan tugas.

Selain itu, mempersiapkan sejak dini yang dilakukan pendiri terhadap calon suksesor dengan mengikutsertakan pada program kursus bahasa Inggris dan bahasa Mandarin. Calon suksesor juga memiliki pengalaman kerja sebagai tenaga pemasaran properti di ERA Galaxy selama 1 tahun. Namun, peneliti menganggap bahwa pengalaman kerja yang dimiliki calon suksesor belum cukup karena calon suksesor tidak menempati posisi setingkat manajer, sehingga kemampuan dalam mengelola perusahaan termasuk di dalamnya mengelola karyawan masih kurang. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa calon suksesor belum memiliki kesiapan sebagai penerus kepemimpinan.

Mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ismail dan Mahfodz (2009) bahwa agar proses suksesi dapat berjalan dengan efektif calon suksesor harus memiliki kesiapan salah satunya pengalaman kerja. Sebagai solusi calon suksesor dapat lebih intensif dalam menjalin komunikasi dengan pendiri dan anggota keluarga yang selama ini terlibat di perusahaan terkait dengan pengelolaan bisnis perusahaan. Hal ini juga didasarkan penelitian Lucky et.al (2011) bahwa faktor utama, yaitu pendiri, penerus, lingkungan internal perusahaan ikut mempengaruhi suksesi bisnis keluarga yang pada gilirannya menjamin kelangsungan bisnis keluarga.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Perencanaan suksesi kepemimpinan di subyek penelitian dimulai dari tahapan mempersiapkan generasi penerus atau calon suksesor. Pendiri perusahaan telah mempersiapkan calon suksesor sejak dini dengan mengikutsertakan pada program-program pelatihan seperti kursus bahasa Inggris dan bahasa mandarin. Selain itu, pendiri perusahaan telah menetapkan bahwa syarat menjadi penerus kepemimpinan adalah memiliki pendidikan formal S-1. Oleh karena itu, setelah menempuh pendidikan menengah ke atas calon suksesor melanjutkan kuliah sampai dengan jenjang S-2.

Selain itu, pengalaman kerja di luar perusahaan keluarga begitu penting agar mendapatkan pengetahuan dan dapat merasakan iklim kerja sesungguhnya, karena itu calon suksesor pernah bekerja di luar perusahaan dengan menjadi tenaga pemasaran properti di ERA Galaxy selama 1 tahun. Setelah 1 tahun bekerja di ERA Galaxy, calon suksesor mulai bergabung di perusahaan keluarga dan terlibat dengan aktivitas perusahaan dengan memegang posisi sebagai asisten direktur dengan tujuan agar calon suksesor mampu memahami kegiatan operasional perusahaan dan melatih kemampuan suksesor dalam memimpin perusahaan. Sehingga diharapkan pada akhir tahun 2016 ketika terjadi proses transisi kepemimpinan calon telah memiliki kemampuan dalam mengelola perusahaan keluarga.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan, maka saran yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Terkait dengan tahap *succession plan* yaitu posisi/jabatan yang harus dipegang oleh calon suksesor ketika bekerja di luar perusahaan sebaiknya pendiri perusahaan menjadikan tahap itu menjadi suatu keharusan untuk dijalani calon suksesor terutama minimal pencapaian posisi/jabatan setingkat manajer. Hal ini dikarenakan dengan menempati pencapaian posisi/jabatan setingkat manajer akan memberi pengalaman bagi calon suksesor dalam memimpin bawahan dan mengelola bisnis keluarga dengan baik
2. Meski nantinya di akhir tahun 2016 telah pendiri telah menyerahkan kepemimpinan di perusahaan kepada calon suksesor, namun sebaiknya tetap memantau perkembangan perusahaan melalui pertemuan keluarga. Hal ini dikarenakan suksesor dari segi pengalaman kerja masih kurang terutama pengalaman kerja di luar perusahaan yang memiliki bidang sama dengan perusahaan yaitu usaha konstruksi, sehingga suksesor kurang mengenal kondisi lingkungan eksternal perusahaan dengan baik dan masih memerlukan bimbingan dari pendiri perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff. (2003). *Business succession : The final test of greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Bank Mandiri. (2012). *Power lunch: Tantangan perusahaan keluarga di era bisnis modern*, Retrieved April 03, 2014, from <http://www.wirusaha mandiri.co.id/terkini-press-Power Lunch:“Tantangan Perusahaan Keluarga di Era Bisnis Modern”.html>
- Baur, Markus. (2013). *Increasing the effectiveness of succession in the family business: Suggestions from outperforming successors*. The Business Review, Cambridge, Vol. 21, No. 2, December 2013, hal 133-138
- Bungin, B. (2010). *Metode penelitian kuantitatif*. Jakarta: Kencana
- Daymon, Christine; Holloway, Immy. (2008). *Metode-metode riset kualitatif dalam public relation dan marketing communication*. Yogyakarta: Bentang Pustaka.
- Hartanto, Mardi, Frans. (2009). *Paradigma baru manajemen indonesia: menciptakan nilai dengan bertumpu pada kebajikan dan potensi insani*. Bandung: PT. Mizan Pustaka
- Hasibuan, Malayu, S.P., (2005). *Manajemen sumber daya manusia*, Edisi Revisi, Cetakan ketujuh, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Ismail, Noraini; Mahfodz, Ahmad Najmi. (2009). *Succession planning in family firms and its implication on business performance*. Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability Vol V, Issue 3, December 2009
- Istijanto. (2005). *Riset sumber daya manusia: Cara praktis mendeteksi dimensi-dimensi kerja karyawan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Jakarta Consulting Group. (2014). *Suksesi dalam perusahaan keluarga*, Retrieved April 15, 2014, from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/suksesi-dalam-perusahaan-keluarga>
- Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). *Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the “fredo effect”*. Journal of business ethics, 106 (4), 503-517
- Kuncoro, Mudrajad. (2012). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Lansberg. (2005). *Suksesi menggapai impian dalam bisnis keluarga*. Semarang: Dahara Prize.
- Leach. P. (2008). *Family business the essentials*. Great Britain: Profile Books
- Longenecker, Moore and Petty, (2003), *Small business management an entrepreneurial empashis*, Thomson Southwestern.
- Lucky, Esuh Ossai; Minai, Mohd Sobri; Isaiah, Adebayo Olusegun. (2011). *A Conceptual Framework of Family Business Succession: Bane of Family Business Continuity*, International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 18; October 2011.
- Martin, C., Martin, L., Mabbett, A. (2002), *SME ownership succession – Business Support and policy implications*, London: Small Business
- Mazzola, Pietro; Marchisio, Gaia; Astrachan, Joe. (2008). *Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation*. Entrepreneurship Theory and Practice. 9 (5):239-258
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mroczkowski, N.; and G.A. Tanewski (2006), *Delineating publicly listed family and non-family controlled firms: an approach for capital markets research in Australia*, Journal of Small Business Management. 11 (2): 227-258
- Nawawi, Hadari. (2003). *Kepemimpinan organisasi*. Yogyakarta: University Press.

- Perry, Martin. (2000). *Small Firm and Networks Economies*, edisi bahasa Indonesia, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family business*, 3rd Edition. United States of America: Thomson South-Western
- Robbins, Stephen P. (2005). *Perilaku organisasi*. Jakarta : Erlangga
- Rothwell, W.J. (2001), *Effective succession planning: Leadership continuity and building talent from within* (2nd ed.). New York: American Management Association.
- Sindhuja, P. N. (2009). *Performance and value creation: family managed business versus non-family managed business*. IUP Journal of Business Strategy, 6 (3-4), 66-80
- Susanto, AB. (2005). *World class family business: membangun perusahaan keluarga berkelas dunia*. Jakarta: PT. Mizan Pustaka
- Susanto, A.B., Susanto, P., Wijanarko, H., dan Mertosono, S. (2007). *The jakarta consultating group on family business*. Jakarta: The Jakarta Consultating Group
- Tantangan Mengembangkan sebuah bisnis keluarga*. (2012). Retrieved April 15, 2014, from <http://www.cielsbm.org/tantangan-mengembangkan-sebuah-bisnis-keluarga.html>
- Tjondrorahardja, Daud. (2005). *The greatest FBI (Family Business Inspiration)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Tong, F. S. (2009). *Dynamics of family business: The Chinese way*. Cengage Learning Asia.
- Westhead, P., (1997), *Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies*, Entrepreneurship and Regional Development 9 (2): 127-158.
- Wijatno, Serian. (2009). *Pengantar entrepreneurship*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Yukl, Gary. (2007). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: PT Indeks